

〈論文〉

早稲田大学 WBS 研究センター
早稲田国際経営研究
No.40 (2009) pp. 99-111

「ハナマルキ」のこだわり高級味噌にみる 経験価値創造と技術経営

長 沢 伸 也 *

植 原 行 洋 **

Creating Customer Experiences and Technology Management in the elaborated and high-quality *Miso* of “Hanamaruki Foods”

Shin'ya Nagasawa

Yukihiro Uehara

Abstract

Hanamaruki Foods Inc. located in Nagano has position of second of the *Miso* (fermented soybean paste) industry in Japan. The company has successfully launched the elaborated and high-quality *Miso* “Ohjou” and “Senjoutei” using the domestic materials by fermented naturally and for many months, which the *Miso* master restored the homemade *Miso*. In addition, the company offers “My *Miso* cellar” of the high-quality *Miso* besides premium image. Based on Hanamaruki case, this paper conducts analyses from the perspective of building Customer Experience, and also examines managerial characteristics as Technology Management. From the results of analyses using Strategic Experiential Modules, the company forms and maintains its Customer Experiences created by Technology Management providing extraordinary products of the elaborated and high-quality *Miso*.

要 約

全国でも有数の味噌生産地である長野県上伊那郡に所在し、業界2位を誇る大手味噌醸造メーカーのハナマルキ株式会社は、味噌作りの名工が昔の自家製味噌作りを復活させ、あえて長期間かけて天然発酵させ、国産素材だけにこだわった、こだわり高級味噌の「王醸」と「仙醸亭」を作り出している。さらに、「My みそ蔵」という会員限定のこだわり高級味噌作りも展開し、顧客に高いプレミアム感を与えている。本稿は、ハナマルキのこだわり高級味噌の人気の背景を経験価値および技術経営の概念を用いて分析を試みる。

＜キーワード＞ 経験価値、技術経営、味噌、ブランド

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

** 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻修了

1. 会社概要、業界概要

1.1 ハナマルキの概要

ハナマルキは、長野県上伊那郡辰野町に本社、長野県内に伊那工場、群馬県内に大利根工場を置き、味噌醸造販売および加工食品（即席味噌汁、お吸い物、大豆蛋白質、クレープ等）の製造・販売を事業内容とする。従業員数は290名（2008年5月31日現在）、売上高は160億円（2007年度）という、典型的な地場の有力企業である。

全国に大小合わせて1,000以上あるといわれる味噌醸造メーカーの中で業界シェア2位を誇るハナマルキ株式会社は、創業時から常に革新的な取り組みを行い、業界をリードしてきた。

ハナマルキが「信州味噌」で有名な長野県上伊那郡に創業したのは1918（大正7）年である。味噌作りに最適な環境とは、発酵に適した適度な標高、年間を通しての寒暖差、良質の水であり、長野県上伊那郡は味噌作りには最高の地であった。

ハナマルキの商品ラインナップは400にもわたり、袋詰め・カップ詰め家庭料理用のものから、カップ入り・袋入り即席味噌汁のようなコンビニタイプ、贈答向けの高級ライン、業務用味噌など幅広く展開している。主力ブランドである「おかあさん」はTVコマーシャルでもお馴染みであり、「お味噌ならハナマルキ」というキャッチフレーズも一般消費者に浸透している。全国的な知名度は「おかあさん」にやや劣るが、長野県内では「お父さん」というブランドも売れ筋商品となっている。

1.2 味噌業界の概要

現在、ハナマルキを含む信州味噌は全国の生産量の約35%を占めており、広く食されているメジャーな味噌となっている。また、業界1位のマルコメ、2位のハナマルキともに長野県の企業となっており、両者とも東京を含む関東圏に強い。日刊経済通信社の味噌醸造メーカーの国内シェア調査によると、マルコメ（長野県）が19.6%、ハナマルキが10.3%、マルサンアイ（愛知県）が6%、ひかり味噌（長野県）が5.8%、かねさ（青森）3.7%のシェアを獲得している^[1]。

しかし一方で、上位5社以外の地方の中小醸造メーカーも多く、そのシェアを合わせると54.6%と約半数となる。ここからも味噌は地域色が強く、大手による寡占化が進みにくい業界であることが分かる。

全国味噌工業協同組合連合会の調べによると、味噌の生産量は1973年の590千トンを最高とし、1983年までは増減を繰り返していたが、1997年の546千トンからは右肩下がりに減り続け、2007年には481千トンまで減少してしまった。これはピーク時に比べて20パーセント近い減少であり、最近10年間でも12パーセント減少したことになる。

また、1人当たりの年間消費量も1970年の7.4kgをピークに、2007年は3.9kgと48%減、つまりほぼ半減しており、減少が著しい。

2. 商品の概要

本節ではハナマルキのこだわり高級味噌シリーズである「王醸」、「仙醸亭」、「My みそ蔵（企画名）」について取り上げる。

2.1 400アイテムの頂点「王醸」、「仙醸亭」

(1) 贈答品カテゴリーの「王醸」、「仙醸亭」

ハナマルキの商品は元来、「ピロー詰め味噌」、「カップ詰め味噌」、「カップ即席味噌汁」、「袋入り即席味噌汁」、「生即（生味噌汁の小分けタイプ）」、「業務用」と6つのカテゴリーで展開してきた。そこに新たに加えられたカテゴリーが「贈答品」である。贈答品というだけあり、他のカテゴリーとは価格帯も品質も高い設定となっている。

その贈答品カテゴリーには「翔（とぶ）」（3kg 3,150円）、「仙醸亭（せんじょうてい）」（2kg 3,675円）、「王醸（おうじょう）」（3kg 5,250円）があり、その中の最高級ブランドが「王醸」と「仙醸亭」である。価格は1kg当たり翔が1,050円、仙醸亭が1,838円、そして王醸が1,750円となっている。

「仙醸亭」を写真1に、また、「王醸」を写真2にそれぞれ示す。



写真1 ハナマルキ株式会社のこだわり高級味噌「仙醸亭」（出所：ハナマルキ株式会社提供）



写真2 ハナマルキ株式会社のこだわり高級味噌「王醸」（出所：ハナマルキ株式会社提供）

前述のように、ハナマルキの商品ラインナップは400にもわたるが、「王醸」、「仙醸亭」はその頂点にあることになる。

(2) 1年以上かけて味噌づくり名人が天然醸造する

通常なら3～4ヶ月で完成する味噌を、「王醸」は1年から2年かけて天然醸造、熟成させ、しかも原材料は最高級レベルのものを使用するこだわりの逸品である。この醸造には信州の名工の称号を長野県から与えられている味噌作りの名人、須之内龍夫名工が醸造に全面的に関わり、最初のブレンダーから、発酵の進捗管理に至るまで、色・味・香りの官能評価を名工自らが行って丁寧に仕上げられる。

王醸も仙醸亭も大量生産が行えないことから限定1,500樽となっており、消費者にプレミアム感を与えている。

2.2 50組限定、3万円の会員制味噌クラブ「My みそ蔵」

ハナマルキは2008年に創業90周年を迎えた。それを記念して「My みそ蔵」という企画を実施中である。これは須之内名工が、こだわりの素材と製法で作る50組限定の特別味噌蔵のオーナーに消費者となり、自分だけの味噌蔵を所有する企画である。実際、特別会員になると、味噌蔵にはオーナーの名前がつけられるなどの凝りようである。ハナマルキはこれをファン作りの超プレミアム戦略として位置づけており、2年前に設立された「こだわり商品事業室」を中心に鋭意展開している。

My みそ蔵で醸造される味噌は「王醸」、「仙醸亭」と同じく、国内最高級レベルの素材を使い、天然醸造で約1年かけて丁寧につくられる。

3. 4P（マーケティング・ミックス）による分析

本節では、ハナマルキの「こだわり高級味噌」が生み出している顧客価値を理解するために、4Pを組み合わせてマーケティング・ミックスとして打ち出すという、従来のマーケティングの代表的枠組みによる分析を試みる。

同社の「こだわり高級味噌」におけるマーケティングの特徴を4Pの枠組みにより分析し、まとめると表1のようになる。ここでは、こだわり高級味噌タイプの特徴がよりの確に把握できるように、一般普及シリーズと比較して示している。

表1 ハナマルキ株式会社のこだわり高級味噌（王醸、仙醸亭、My みそ蔵）の4Pによる分析

4P	一般普及タイプ	こだわり高級タイプ (王醸、仙醸亭、My みそ蔵)
Product (製品)	<ul style="list-style-type: none"> ・料理用、即席飲食用 ・海外産（北米・カナダなど）の大豆等の材料を使用 ・オートメーション化で醸造 ・「おかあさん」は味噌ブランドとして高い知名度を獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・贈答用、料理用 ・国産の大豆等のこだわり素材を使用 ・自家製味噌の味復活（寒仕込みと小分け仕込み） ・天然醸造 ・限定1,500樽（王醸）、限定1万セット（My みそ蔵）によるプレミアム感 ・味噌作りの名工の官能評価による醸造
Price (価格)	・ 1 キロ300円～600円位と安価	・ 1 キロ1,750円～1,838円と高価
Place (流通チャネル)	・ スーパーやコンビニなど	・ 通販（自社ホームページ）
Promotion (プロモーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・味噌は日本の食文化に欠かせない食材であり、認知度は高い ・「お味噌ならハナマルキ」というキャッチフレーズも広く浸透 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・TV コマーシャル 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社ホームページ ・口コミ

特に、Product（製品）に以下の特徴がある。

（１）国産の大豆等のこだわり素材を使用

ハナマルキは消費者に安全な商品を届けたいという想いから、「無添加」な味噌をコアコンピタンスにすえている。その無添加ラインナップの中でも最高級ラインに位置するのが、「王醸」である。

「王醸」の素材にはかなりのこだわりが感じられる。大豆は富山県産のエンレイ大豆を使用。国産大豆の中では代表的なもので油分が比較的少なく、たんぱく質と糖質が豊富で味噌作りに適した大豆である。麴に使う米は新潟県産コシヒカリを使用。米も甘みの豊かなものを使っている。塩は国産の平釜塩（天日塩を精製したもの）を使用している。

通常の量産味噌では、大豆は北米産の輸入大豆、麴に使う米はタイや米国からの輸入米で一般流通している米とは違う加工用米の特定米穀を使用しており、これらと比較しても素材の違いが明らかである。

（２）自家製味噌を復活させ限定生産

仕込み時には熟成のムラができないように30キロ位の小さなサイズの樽に小分けし、雑菌の少ない厳冬期に仕込む「寒仕込み」という昔ながらの製法を採用している。味噌づくりに有用な微生物が雑菌に邪魔されず、理想的な発酵を可能にしている。昭和30年代まで多くの家庭で行っていた自家製味噌の味の復活に成功している。昔の家庭では2斗樽、4斗樽という小さなサイズの容器で作られていた。味噌は熱伝導性がよくないので、大型の容器だと中心部と外側で発酵のムラがでてしまう。したがって「王醸」、「仙醸亭」、「My みそ蔵」では約30キロの小さな容器で仕込み、熟成させているので非常に完成度の高い味噌が出来上がる。この「小分け仕込み」で出来た味噌は、大量生産では不可能な昔ながらの味を実現している。

味噌を熟成させる際は、醸造室の室温を調整せずに自然気温の状況下で発酵を進める「天然醸造」という手法をとっている。

さらに、「王醸」については限定1,500樽、「My みぞ蔵」も限定1万セットとしている。これは製造にかかわる手間やコストとも関連してくると思われるが、限定販売していることでプレミアム感が高い製品となっている。

(3) 小 括

味噌は説明が不要な商品であり認知度が高いことは、市場では優位な立場にある。そして、一般普及タイプについては上記4Pで分析が十分行える。「おかあさん」というメガブランドが存在し、料理用と即席飲食用に細分化され（Product：製品）、それぞれの用途によってスーパーやコンビニで販売ができるフレキシビリティを持ち（Place：流通チャネル）、競合他社が多い中でいかに商品名と社名を覚えてもらうかが重要でありTVコマーシャルを中心とした販売促進を行っている（Promotion：プロモーション）。

したがって、一般普及タイプについては、「十分な品質の製品を、安い価格で、広い流通チャネルで、大量に広告・宣伝して販売する」というのが従来の基本的なマーケティングのセオリーの通りである。

一方、こだわり高級タイプ味噌については、価格は一般普及タイプの3～6倍と高価格となっているが、原料にこだわり、味噌作りの名工が手間ひまかけて醸造に関わっていることからその意味では納得できる、あるいはむしろお値打ち価格であるとさえいえる。しかし、流通経路と販売促進の関係をみると、流通経路は通販だけで限定的、しかも販売促進は一般普及タイプのように大々的に展開していないが、同商品はなぜか人気を博している。流通経路と販売促進の関係に不明な点が残る。

要するに、こだわり高級味噌のマーケティングを検討すると、表1に示したように、むしろ完全にその逆を行くような「こだわりの最高の品質の製品を、高い価格で、狭い流通チャネルで、ほとんど広告・宣伝しないで販売する」となっている。したがって、4Pという従来のマーケティング・ミックスの概念でこだわり高級タイプの人気の秘密を分析するのは限界があることがわかる。

そこで次節では、従来の枠組みによる分析とは異なった新たな分析手法を用いて、こだわり高級味噌の魅力について新たな要因を浮き彫りにしていくことを試みる。

4. 経験価値の枠組みによる分析

上述のように、一般普及タイプの味噌に比べ3～6倍も価格が高く、しかも大々的な宣伝を行っていないにも関わらずこだわり高級味噌が好評な理由は、4Pという従来のマーケティング・ミックスの概念では十分な説明ができない。

このように、従来の基本的なマーケティングのセオリーの逆を行きながら人気のある商品は、経験価値の理論で説明できることが多い。たくさんの商品があふれながら、不況下で可処分所得も伸び悩んで「財布の紐」が固くなっている飽和市場において、消費者が高価格のこだわり高級味噌を買い求める理由も、こだわり高級味噌が提供する経験価値に強く惹かれたからではないかと考えられる。

そこで本節では、コロンビア大学のバーンド・H・シュミット教授の提唱する、戦略的経験価値モジュール（SEM）^{〔2〕〔3〕}の5つのモジュール SENSE、FEEL、THINK、ACT、RELATE を用いて、こだわり高級味噌の経験価値分析を試みる。

経験価値モジュールごとの分析をとりまとめると表2のようになる。

表2 ハナマルキ株式会社のこだわり高級味噌の経験価値モジュールによる分析

経験価値モジュール	ハナマルキのこだわり高級味噌の有する経験価値
SENSE (感覚的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・ こだわり素材による豊かな風味 ・ 木曽福島の木樽がかもし出す美しさ（王醸） ・ 吉野杉と味噌の香りのハーモニー（王醸）
FEEL (情緒的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家庭の味や望郷の想い ・ 和食あるいは日本的な美味しさと安堵感
THINK (創造・認知的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・ こだわり素材・天然醸造などのストーリー提供による想像（My みそ蔵） ・ 味噌作りの名工による本物志向への納得感
ACT (行動的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分しか知らない味噌をわざわざ通信販売で手に入れるという行動 ・ 最高の味噌を食したり、贈答品として贈るというライフスタイルの変化
RELATE (関係的経験価値)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分と味噌蔵がつながっている関係（My みそ蔵） ・ 小売店では入手できないこだわり味噌と一緒に食することで家族内や贈答先の知人と喜びを共有

4.1 SENSE（感覚的経験価値）

（1）こだわり素材による豊かな風味

食品において、感覚的経験価値の重要な要素の一つは味覚と嗅覚である。こだわり高級味噌は徹底した素材へこだわり、じっくりゆっくり天然醸造されており、当然ながら一般普及タイプの味噌に比べ風味が豊かで美味しい味噌である。筆者らも、同社・伊那工場で昼食時にご馳走になったが、決して味噌臭くない上品な香りと、まさに味噌の「王」とでも言うべき豊穠な味やコクは比類がなかった。

（2）木曽福島の木樽がかもし出す美しさ

味だけでなく「王醸」の容器については、美しさと機能性を迫及している。昔は醸造も流通も木樽だったので、味噌メーカーは樽職人を自社内に抱えていた。写真2に示したように、「王醸」は木樽作りでは実績のある木曽福島（長野県）の木樽職人に依頼し、容器に木樽を復活させ、昔ながらの雰囲気演出している。

（3）吉野杉と味噌の香りのハーモニー

またその樽は吉野杉を使っている。吉野杉を使うことで「王醸」が出荷された後も吉野杉の木香が熟成中の味噌に移り、吉野杉と味噌の香りのハーモニーとでも言うべき、より味わい深い味噌になっていく。さらに、「王醸」を使い切った後に、木樽を他の味噌保管に再利用すると、樽自体に移り住んだ酵母（蔵付酵母）が他の味噌に働きかけ、より味わいの深い味噌になる。非常に機能性に優れた木樽である。

4.2 FEEL（情緒的経験価値）

（1）家庭の味や望郷の想い

味噌汁は家庭の味であり望郷の象徴でもあることから、日本から絶やしてはいけないという花岡社長の高い想いが、こだわり高級味噌を通じて消費者に情緒的経験価値を提供している。

「手前味噌」という言葉が本来は「自家製の味噌が他の家の味噌よりも美味しい」ということを指すように、消費者はこだわり高級味噌で作られた味噌汁を飲むことで、家庭の味を思い出し望郷の念にかられ、安堵感を覚えるわけである。

（2）和食あるいは日本的な美味しさと安堵感

前述のように筆者らもご馳走になった際、もちろん美味しかったことはこの上なかった。そして、ふと「和食って美味しかったんだ」とか、「日本的な美味しさって、こうだよな」という感慨と一種の安堵感まで覚えた。料理記者歴何十年というベテラン美食評論家のように、この美味しさを言葉や文章で的確に伝えることができず、もどかしうと思う反面、たとえ上手く表現できたとしても「味わってみたいとわからないだろうな」とも同時に思った。まさに、「経験しないとわからない価値」と実感した。

4.3 THINK（創造・認知的経験価値）

（1）こだわり素材・天然醸造などのストーリー提供による想像—頭で美味しくいただく—

こだわり高級味噌はすべて「無添加」、「こだわり素材」、「天然醸造」である。それが一番の売りになっており、消費者もそれを認知し、高く評価して3～6倍もするこだわり高級味噌の購入を決定するわけである。「My みそ蔵」では「こだわり素材」と「天然醸造」に関して、ハナマルキは自社ホームページでかなりの分量の解説文で説明している。

また、蔵の特徴や、仕込み方法についても、やはりホームページで丁寧に解説されている。

消費者はこの詳細な情報に触れることによって、味噌作りの裏側を覗いた気持ちになり、丹念に作られる味噌作り現場を想像することになる。一般普及タイプの味噌ではここまで素材や醸造方法について情報提供することはまずない。ストーリー性のあるこだわり高級味噌だけになせる業である。消費者はストーリーを知ることだけでなく、頭で美味しく食すわけである。

ハナマルキが実施した「My みそ蔵」の消費者アンケートでは、「My みそ蔵」の魅力について消費者が挙げている理由としては、「原料が国産」が最も多くなって。続いて「キタムスメ」、「小分け仕込み」となっており、消費者が「My みそ蔵」のストーリーに強くひかれて購入を決めていることが分かる。

（2）味噌作りの名工による本物志向への納得感—本物志向をくすぐる—

作り手のストーリーを提供していることも、創造・認知的経験価値を高める結果につながっている。ハナマルキには味噌作りの名人が1人いる。それが前出の須之内龍夫名工である。須之内名工は味噌作り30年の熟練職人であり、社内では右に出るものはいない。味噌作りの卓越した技能を持ち、その道で県下第一人者として長野県知事から認定され「信州の名工」の称号を持っている。

「My みそ蔵」のホームページ紹介では、「『信州の名工』の称号を持つ私どもの職人 須之内龍夫が妥協を許さぬ商品として仕上げた信州味噌の最高傑作です。」としており、この触れ込みに消費者は高い価値を見出し、本物志向をくすぐられるのである。

4.4 ACT（行動的経験価値）

（1）自分しか知らない味噌をわざわざ通信販売で手に入れるという行動

こだわり高級味噌は通信販売でしか手に入れることができないこと、また一般の消費者に広く浸透していないため自分しか知らないという特別感がある。さらに「王醸」と「My みそ蔵」は限定品であるためプレミアム感がある。したがって、スーパーなどの日常的なルートで手に入れるのではなく、わざわざ通信販売を申し込んで、こだわり高級味噌を手に入れるという行動にでる。

（2）知人に贈答品として贈るときの、本物を知っているという誇らしげな気持ち

さらに、美味しい味噌を楽しんだ経験は自分自身の満足感だけに留まらず、他人にも教えたい、お世話になっている人に贈答したいという欲求にもつながる。すなわち、知人に自分のこだわり商品を贈答するというライフスタイルの変化にもつながる。

4.5 RELATE（関係的経験価値）

（1）自分と味噌蔵がつながっている関係

「My みそ蔵」では、特別会員になると購入者の名前が醸造樽に刻まれるシステムになっている。購入者の希望があれば、自分の樽を見学することも可能だとしている。

ハナマルキが実施した「My みそ蔵」の消費者アンケートでは、「自分の味噌が育っていると思うとワクワクする」といった声が聞かれ、消費者が新たな経験価値を認めていることが読み取れる。

なお、プレミアム味噌に限定しているわけではないが、消費者とハナマルキとのつながりを持つ工夫が他にもある。ハナマルキは「お味噌汁は家庭の味＝家庭のあたたかみ」というコンセプトを持っており、その一環として1972年から毎年行っているのが「おかあさんの詩コンクール」である。主力製品の「おかあさん」と「母の日」を記念して全国の小学生を対象におかあさんを題材にした詩のコンクールを実施し、家庭の温かみ、親子関係を見直す機会を消費者に与え、消費者とのつながりに努めている。

（2）小売店では入手できないこだわり味噌と一緒に食することで家族内や贈答先の知人と喜びを共有

美味しい味噌汁を家族で一緒に楽しむことで会話ははずみ家庭円満にもつながる。または知人に贈答して喜ばれることで、人間関係が豊かになってくる。普通の市販味噌を贈答したのでは、サラダ油や洗濯用洗剤などと同様に実用的に重宝されて喜ばれるだけであるが、「この間頂戴したお味噌がとっても美味しく、家族みんなで喜んで食しました。また謂れがあつて……」と礼状などで贈答主への感謝と共感が深まるのは、ストーリー性がありプレミアム感のあるこだわり高級味噌だからできることである。

4.6 小 括

ハナマルキのこだわり高級味噌は「SENSE」と「FEEL」がほどよくリンケージしている。豊かな風味が五感に働きかけ家庭の味や故郷を思い出させる安堵感につながっている。「THINK」と「ACT」のリンケージでは、醸造に関するストーリー提供による想像力刺激や本物志向のニーズを充足させる納得感が、特別な味噌を手に入れる充実感や、知人への贈答行動につながっている。さらに美味しい味噌汁を通じて周囲の人と「RELATE」することが可能である。

以上のようにハナマルキのこだわり高級味噌を経験価値創造の視点から分析した結果、SENSE、FEEL、THINK、ACT、RELATE の経験価値モジュールのいずれもが高度な水準で具備されており、ハナマルキのこだわり高級味噌は経験価値の集合体であるといえる。また、従来のマーケティングの枠組みよりも5つの経験価値モジュールに基づいた方が整然と説明することができる。したがって、ハナマルキのこだわり高級味噌は、経験価値を顧客に提供し、顧客もそうした経験価値に感動し支持してきたといえる^{〔4〕}。

また、このこだわり高級味噌はハナマルキのフラッグシップ効果を担う存在でもあるといえる。フラッグシップ効果については、次節で述べる。

5. 技術経営としての分析

本節では、技術経営としてのハナマルキの経営的特質ないしは強みを素材、開発力、匠の技、技術の集積という4つの観点から分析する。

5.1 素材へのこだわり

4P分析におけるProduct（製品）で述べたように、素材にはかなりのこだわりが感じられる。

大豆、麴に使う米、塩として国産のどれが味噌の素材として最適であるかを知っているだけでなく、実際に調達しなければならない。しかも、調達できたとしても素材を生かして製品に仕上げる技術力が伴わなければいけない。これらは、当たり前のように難しく、なかなか他社がすぐには真似できないと考えられる。

5.2 「3H」精神で革新に挑む開発力

ハナマルキは経営方針として「3H」を掲げている。原料から設備、システムにわたり製品につながる「ハイクオリティー」、消費者や流通との積極的なコミュニケーションを図る「ハイコミュニケーション」、新しい方法や世界にチャレンジしていく「ハイチャレンジ」の3つのHである。

ハナマルキのこだわり高級味噌「王醸」「仙醸亭」「My みそ蔵」は、こうした「3H」精神でハイクオリティーに挑んで開発した製品といえる。とりわけ、素材は前述のような厳選された国産大豆や米、製法は小分け仕込みや寒仕込みという、他社にはなかなか真似することが出来ないレベルで製造している。

同社の発展の歴史は、味噌の包装方法・製造方法の発展史とともにあるといっても過言ではない。花

岡社長は、味噌業界には大きな3つのエポックがあったとしている。①袋詰めの登場、②カップ容器の登場、③ダシ入り味噌の登場である。ハナマルキは3つのエポックに対して「3H」精神で積極的に取り組み、容器開発や最新機械の設備投資などを進めていった。

普段、何気なく購入し使っている味噌の「カップ容器」の開発が、味噌にとって第2のエポックであったこと、ハナマルキが特に注力したこと、バリエーション性を確保するためにカップ容器を3重にするというような開発の苦勞が込められていることは意外であった。こうした開発力があってこそ、こだわり高級味噌ができることは想像に難くない。

5.3 匠の技を伝承

ハナマルキでは、須之内名工を中心とした味噌作りの技術伝承が行われている。こだわり高級味噌は須之内名工が主に監修するが、彼の下に何名か若手醸造家がつき、指導を受けている。工場のオートメーション化が進む味噌業界において、あえて長期熟成・天然醸造という製法を、こだわり高級味噌シリーズ内に残しており、こだわり高級味噌が味噌作りの技術伝承の媒体の役割を果たしている。

また、ハナマルキは大利根工場に技術研究所を持っている。これは中小企業が多い味噌業界としては珍しいことであり、そこで新製品の開発を行っている。さらに、全国味噌工業協同組合連合会が行う品評会に積極的に若手技術者が挑戦することも、その過程で匠の技の伝承につながっている。

ハナマルキのこだわり高級味噌「王醸」、「仙醸亭」、「My みそ蔵」は、こうした匠の技の伝承に挑んだ製品ともいえる。

5.4 最高級ラインナップで示される技術の集積、技術力の高さ（フラッグシップ効果）

ハナマルキは同社の技術を集積したこだわり高級味噌を創出することがハナマルキのイメージアップにつながると考えている。また、最高級の味噌があることで突発的な問題解決にも役立つとしている。

最高級ラインを持つことで、普及ラインを中心とした全体のかさ上げ効果を狙っていることが分かる。これはまさに、フラッグシップ効果である。最高級味噌を旗手として先頭に戴き、以下に続く400のハナマルキ商品群の入場行進というイメージである。

しかし、フラッグシップ効果はイメージ面だけでなく、実利的なメリットもある。つまり、「王醸」を少しプラスすることによって、普及タイプが見違えるほど良くなるという効果があったということである。

これは高級ラグジュアリーファッションで例えて言うなら、オートクチュール（高級注文服）コレクションやプレタポルテ（高級既製服）コレクションで発表されたものの色や形、アクセサリーの一部やテイストを、普及ライン（ディフュージョンライン、セカンドライン）にアレンジして売上増を図ることに対応する。

ハナマルキのこだわり高級味噌「王醸」、「仙醸亭」、「My みそ蔵」は、こうした技術の集積あるいは技術力の高さの誇示（フラッグシップ効果）に挑んだ製品といえる。

また、ハナマルキは「業界のイノベーター」としばしば呼ばれる。

ハナマルキは日本の伝統食品である味噌を、その時代時代に合ったスタイルに革新を施している。味

噌は、昔は酒屋などで量り売りされていたが、時代の流れとともに販売ルートが酒屋からスーパーに変わっていくことで、予め決まった量が入っているピロータイプの袋詰めが登場した。しかし、ピロータイプの袋詰めでは料理するときの使い勝手が悪かったり、その後の保管がしにくい問題があったため、ハナマルキはカップ容器詰めの商品を積極的に開発し、新たな業界スタンダードを作り出した。また、新たな販売ルートとしてコンビニエンスストアが加わったことや、多忙な現代人のニーズに応えるため、カップや袋に入った即席味噌汁の開発や、一人暮らしの栄養バランスを考えた具沢山の味噌汁を開発し、消費者に新たな付加価値を提供している。

業界の中でも積極的に工場のオートメーション化を進めており、長野県伊那と群馬県大利根の2工場 で年間55,000トンの生産能力を有している。また、創業の地である長野県上伊那郡辰野町にも小規模ながら生産拠点を有している。

大利根工場は、味噌業界としては最初に ISO 9001を取得し、国際的品質基準に基づいた運用を行っている。さらに伊那工場は HACCP 準拠の生産工場として、国際的な安全性をクリアできる工場となっている。廃水処理は早くから「酵母＋活性汚泥法」を採用、完全浄化設備を設けるなど、地域の自然を損なわないような配慮を行っている。

また、小規模な企業が多い味噌業界では珍しい技術研究所を前述のように群馬県大利根工場内に所有しており、新製品開発と醸造技術の次世代継承の役割を果たしている。

5.5 小 括

以上見てきたように、ハナマルキのこだわり高級味噌「王醸」、「仙醸亭」、「My みそ蔵」では上記の素材、開発力、匠の技、技術の集積あるいは技術力の高さが、同社の「こだわりのものづくり」を支えている。したがって、ハナマルキはこだわり高級味噌「王醸」、「仙醸亭」、「My みそ蔵」に関して、ソメスサドルは技術を経営に活かしている、つまり技術経営を行っているといえる。

そして、前節で述べたように、「こだわりのものづくり」により生み出された製品が、顧客にとっての経験価値の多くの部分を創造しており、顧客に熱烈に支持されている。そして、技術経営の4つの観点と前節の5つの経験価値モジュールとの対応・因果関係があると考えられる。

例えば、「素材へのこだわり」「技術の集積、技術力の高さ」という技術経営の側面が「こだわり素材による豊かな風味 (SENSE)」、または「自分しか知らない味噌をわざわざ手に入れる特別感 (ACT)」という経験価値に、また、「匠の技を伝承」という技術経営の側面が、「家庭の味や望郷の想いによる安堵感 (FEEL)」、または「本物志向への納得感 (THINK)」、あるいは「自分と味噌蔵がつながっている関係 (RELATE)」という経験価値につながっている。

したがって、ハナマルキのこだわり高級味噌「王醸」「仙醸亭」「My みそ蔵」は技術経営と経験価値がよく対応しており、両者には因果関係がある、と結論付けられる。

6. 結 び

以上みてきたように、ハナマルキ株式会社のこだわり高級味噌「王醸」「仙醸亭」「My みそ蔵」が顧

客に熱烈に支持されているのは、「こだわりのものづくり」により生み出された製品が顧客にとっての経験価値を創造しているからである。そして、その「こだわりのものづくり」は、素材と技術者に支えられている、換言すれば技術経営で裏付けられていることを明らかにした。

ハナマルキ株式会社のこだわり高級味噌「王醸」「仙醸亭」「My みそ蔵」の事例における経験価値創造と技術経営の在りようは、従来の安価で機能的便益だけを追い求めた大量生産大量販売される商品とは異なり、高くても売れて熱烈なファンが生まれるような「消費者の感性に訴える商品開発」を進める上で大いに参考になると考えられる。また、地場の中小・零細企業の存在感を高める上でも示唆に富んだ事例であるといえよう^{〔5〕}。

<参考文献>

- 〔1〕 酒類食品統計月報、2008年2月号、日刊経済通信社、2008年
- 〔2〕 Schmitt, Bernd H., *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, 1999（嶋村和恵・広瀬盛一共訳『経験価値マーケティング―消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力―』、ダイヤモンド社、2000年）
- 〔3〕 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室（藤原亨・山本典弘）共著『経験価値ものづくりーブランド価値とヒットを生む「こと」づくりー』、日科技連出版社、2007年
- 〔4〕 長沢伸也・植原行洋「ハナマルキ株式会社にみる経験価値創造」、『第10回日本感性工学会大会予稿集』、23A-04、pp.1-4、日本感性工学会、2008年
- 〔5〕 植原行洋「ハナマルキ株式会社のこだわり高級味噌「王醸」「仙醸亭」「My みそ蔵」ー信州・味噌作りの名工が復活させたプレミアム自家製味噌ー」、長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室（植原行洋・須藤雅恵・島田了）共著『伝統・地場企業にみるプレミアム戦略ー経験価値創造と技術経営ー』所収、同友館、印刷中

